

Over het thema

Als het goed is, is het nu geen piekperiode in het primair onderwijs. Schoolleiders moeten natuurlijk niet lastig gevallen worden met een thema over stress en werkdruk, op een moment dat het werk hen boven het hoofd groeit. Strak *getimed* dus, dachten wij zo. Ruim na de kerstvakantie en voor de voorjaarsdrukke is in deze Kader Primair alles te lezen over taakbelasting en werkstressoren, maar nog belangrijker: over ontspanningsmogelijkheden en een gezonde werkhouding. TNO beschrijft in een artikel haar recente onderzoek naar werkstressoren en energiebronnen; wetenschapper Toon Taris legt uit wat stress is; diverse belanghebbenden spreken uit waarom het schuiven met schoolvakanties wellicht een slim idee is om onder andere de werkdruk te verlichten en tot slot verhalen van collega-schoolleiders die proberen stress binnen hun team en bij zichzelf te herkennen en te beteugelen.



TNO ONDERZOEKT RELATIE TUSSEN

Leerkrachten zijn al jaren de aanvoerders van twee ranglijsten: de meest bevlogen beroepsgroep en de meest uitgebluste beroepsgroep. TNO onderzocht welke werkstressoren en energiebronnen samenhangen met deze nummer 1-posities en beschrijft relevante knoppen waaraan schoolleiders kunnen draaien om afstand te doen van de eerste plaats op de burnoutranglijst, terwijl de eerste plek voor bevlogenheid gehandhaafd blijft.

TEKST ROOS SCHELVIS, KAROLUS KRAAN EN NOORTJE WIEZER (TNO)

Voor de stelling dat lesgeven een stressvolle taak is, bestaan ruime wetenschappelijke bewijzen (Hakanen et al., 2006). Verzuim- en uitvalcijfers blijven onverminderd hoog. Het verzuimpercentage ligt in het onderwijs (4,30) iets boven het gemiddelde van alle sectoren (4,03) (NEA 2009). In vergelijking met andere beroepsgroepen rapporteren leerkrachten veel en vaak klachten van emotionele uitputting en cynisme, de belangrijkste karakteristieken van burnout: 1 op de 6 werknemers in het onderwijs tegenover 1 op de 8 Nederlandse werknemers in totaal (NEA 2009). Vanuit het onderwijs klinkt al jaren de roep om maatregelen die werkdruk tegengaan. Hoewel stressklachten in het onderwijs zijn vastgesteld, is net zo goed aangetoond dat leerkrachten tot de meest bevlogen, gemotiveerde en tevreden werknemers behoren (Hakanen et al., 2006). Leerkrachten geven bijvoorbeeld wat vaker (95,8 procent) aan dan Nederlandse werknemers als totaal (92,3 procent) (heel) tevreden te zijn over de mate waarin het werk interessant is (NEA 2008). De grote meerderheid noemt het werk bovendien bevredigend en de moeite waard (Hakanen et al., 2006).

Taakeisen

Elke beroepsgroep, organisatie en sector kent zijn eigen, specifieke taakeisen en energiebronnen. Taakeisen zijn de eisen die het werk aan werknemers stelt. Taakeisen kunnen

Schoolleider onmisbare coach op weg naar bevlogenheid

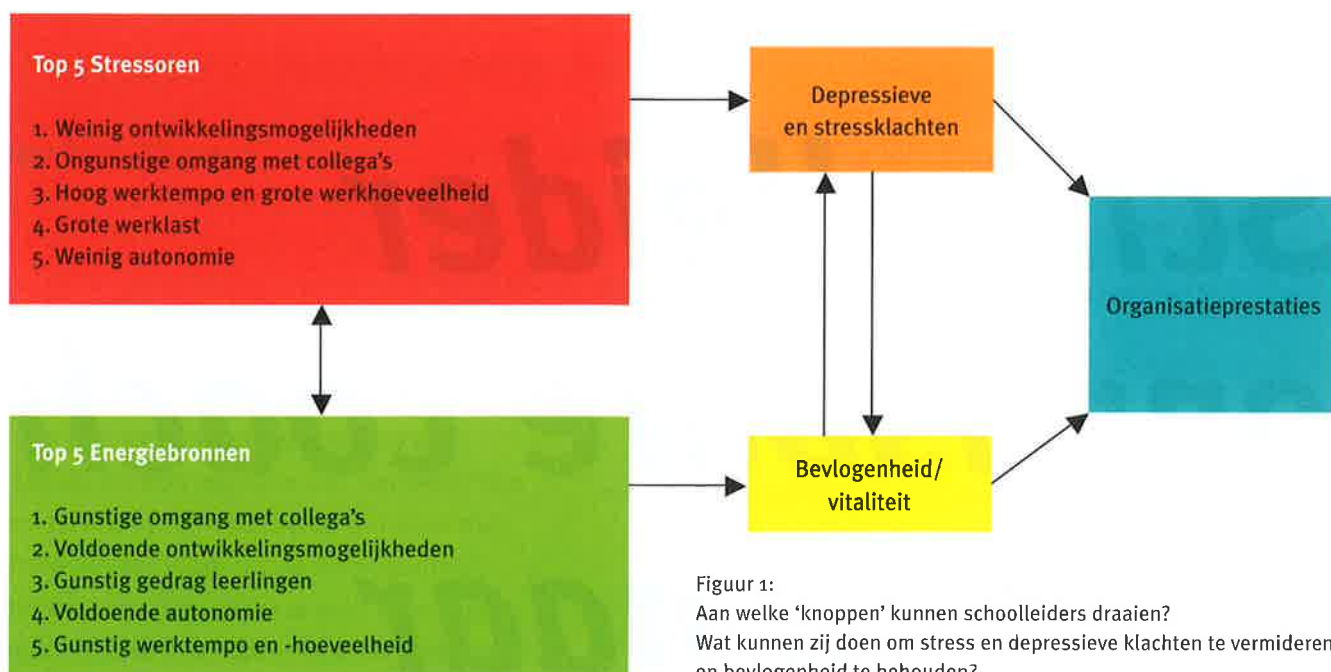
veranderen in zogenaamde werkstressoren wanneer ze voortdurende aandacht vereisen (Hakanen et al., 2006) of wanneer pogingen om te voldoen aan de taakeis meer kosten dan opleveren. Een voorbeeld: wanneer de administratie die de leerkracht moet bijhouden van ieder kind ineens verandert, kan deze taakeis veranderen in een stressor. Op termijn ondermijnen werkstressoren – door het voortdurend aanspreken van energiereserves – de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Ze leiden tot vermoeidheidsklachten en burnout en beïnvloeden daarmee organisatieprestaties, zoals het bedrijfsresultaat en de klanttevredenheid.

Energiebronnen zijn werkaspecten die juist energie geven, bijvoorbeeld sociale steun, autonomie en feedback. Deze bronnen kunnen als een buffer werken tegen de negatieve impact van werkstressoren en beschermen de leerkracht op deze manier tegen de negatieve gevolgen van stress. Anderzijds stimuleren energiebronnen het ontstaan en voortbestaan van bevlogenheid. Energiebronnen werken zowel intrinsiek motiverend (via groei, leren en ontwikkeling) als extrinsiek motiverend (omdat ze helpen werkdoelen te bereiken). Ook dit motivatieproces heeft invloed op organisatieprestaties. Het werkt namelijk als een zogenaamde 'opwaartse spiraal': hoe meer bevlogen de werknemer, hoe meer steun en feedback, wat weer een impuls geeft aan de bevlogenheid.

Welzijnscheck

Meer dan 1.300 medewerkers van verschillende scholen in Nederland (po en vo) vulden tussen oktober 2007 en juni 2009 de Welzijnscheck Onderwijspersoneel online in; een vragenlijst over werkstressoren en energiebronnen. Het instrument is ontwikkeld door TNO en wordt ingezet via het Vervangingsfonds (www.welzijnscheckonderwijspersoneel.nl). De vragenlijst meet in welke mate er sprake is van psychische klachten en welke aannemelijke oorzaken hiervoor zijn aan te wijzen (werkstressoren). Ook geeft het instrument inzicht in de energiebronnen van onderwijspersoneel. Het aantal onderwijsmedewerkers dat de Welzijnscheck invult groeit nog steeds.

Op basis van de gegevens van de 1.300 werknemers formuleerde TNO een top 5 van werkstressoren (samenhangend met depressie en stress) en energiebronnen (samenhangend met bevlogenheid en betrokkenheid) voor leerkrachten in het po en het vo. Deze opsommingen (zie figuur 1 op pagina 16) helpen om de nummer 1-positie van het onderwijs op zowel de burnout- als de bevlogenheidsranglijst te begrijpen. Een aantal werkkenmerken hangt zowel samen met stress- en depressieve klachten als met bevlogenheid/vitaliteit. Deze ranglijsten zijn het resultaat van analyses waarbij werkkenmerken gerelateerd werden ...



Figuur 1:
Aan welke 'knoppen' kunnen schoolleiders draaien?
Wat kunnen zij doen om stress en depressieve klachten te verminderen en bevoegenheid te behouden?

aan depressieve klachten, stressklachten en bevoegenheid (vitaliteit). De werkkenmerken die hiermee de sterkste statistische samenhang vertonen, nemen de hoogste plaats in op de ranglijst.

Invloed schoolleider

Er zijn drie top 5-werkaspecten die in zekere mate binnen de invloedssfeer van de schoolleider liggen: autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en omgang met collega's. Via deze onderwerpen kunnen schoolleiders werken aan de borging van de inzetbaarheid van hun leerkrachten op de lange termijn. Het mes snijdt bovendien aan twee kanten. De schoolleider die inzet op het vergroten van de autonomie van medewerkers, investeert in ontwikkelingsmogelijkheden en zorgdraagt voor een prettige omgang tussen collega's, lijkt efficiënt bezig. Deze strategie pakt namelijk werkstressoren aan en voorziet tegelijkertijd in energiebronnen voor leerkrachten.

Hoe kan een schoolleider zijn voordeel doen met deze strategie? Een nadere blik op de definiëring van de begrippen (uit de Welzijnscheck) biedt al aanknopingspunten. Van autonomie is sprake wanneer leerkrachten zelf kunnen beslissen hoe ze hun werk aanpakken, zelf de volgorde van de werkzaamheden kunnen bepalen en zelf het werktempo kunnen regelen. Ook heeft de autonome leerkracht voldoende mogelijkheden om problemen in het werk op te lossen. De schoolleider kan deze werkaspecten faciliteren zonder de organisatiestructuur wezenlijk te veranderen.

Nieuwe onderwijsconcepten

In een nieuw schoolconcept als dat van de Sterrenschool (www.asterrenschool.nl) is autonomie al stevig verankerd.

Dit blijkt bijvoorbeeld uit de werkwijze van de school, waarbij het lesmateriaal wordt afgestemd op de leerbehoeften van de individuele leerling. Deze werkwijze veronderstelt flexibiliteit in het lesaanbod, wat een beroep doet op de deskundigheid van de leerkracht en ruimte biedt om hier zelf invulling aan te geven. Bovendien werkt de Sterrenschool met verschillende dienstverbanden: een nieuwe medewerker kan als freelancer werken op basis van een aantal uren*per week, maand of jaar (tijdsautonomie).

Wat kan een schoolleider doen met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden? Let bij de verdeling van het werk op de verdere ontwikkeling van de leerkracht, zorg dat hij of zij ambities kwijt kan en zich voldoende kan ontplooiën. Stimuleer de leerkracht bovendien om verschillende ervaringen op te doen en nieuwe dingen te leren. Blijf in gesprek: houd zicht op de kwaliteiten en deskundigheid van iedere individuele leerkracht. Aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden is goed in te passen in bestaande schoolstructuren. In nieuwe concepten, zoals de Sterrenschool, staat voor leerkrachten de vraag 'waar wil je naartoe?' continu centraal. Om deze vraag te beantwoorden voeren leidinggevende en leerkracht jaarlijks ontwikkelgesprekken waarin persoonlijke doelen worden vastgesteld. De leerkracht heeft hiervoor een eigen budget in tijd en geld. De doelen blijven relevant doordat de leerkracht hierin ondersteund wordt door één vaste collega. De leerkracht – die in het Sterrenschoolconcept consequent 'medewerker' wordt genoemd – is bereid te worden gedetacheerd. Detachering leert de medewerker nieuwe dingen en maakt dat hij of zij nieuwe ervaringen opdoet.

DRIE 'INVLOEDSSFEREN' VOOR SCHOOLLEIDERS



Autonomie – vrijheid in de inrichting van het werk (o.a. volgorde, tempo, probleemoplossend vermogen)



Ontwikkeling – zicht op kwaliteiten en ambities; ontwikkeling volgens persoonlijke doelen



Omgang met collega's – advies vragen en geven; prettig en waardevol sociaal contact; spanning/druk delen
Foto's: Hans Roggen

Spanningen delen

Hoe zorg je als schoolleider voor een positieve omgang tussen collega's, het derde aspect van de strategie? Omgang wordt als positief ervaren wanneer collega's bij elkaar terecht kunnen voor steun en advies op het moment dat ze er zelf niet uit komen, het (sociale) contact prettig en waardevol is, en men spanningen of een gevoel van druk met elkaar kan delen. In bijvoorbeeld het concept van de Sterrenschool is positieve omgang tussen collega's verankerd in de kernwaarden van de organisatie. Respect is naast betrokkenheid, openheid, zelfreflectie en ambitie, één van de bouwstenen van de schoolcultuur. De Sterrenschool formuleerde houdingen die daarbij horen, waaronder: 'We kennen elkaar, hebben respect voor elkaar en gaan respectvol met elkaar om' en 'We helpen elkaar en zijn bereid kennis te delen'. Hoe realiseert de Sterrenschool de daadwerkelijke uitvoering van deze houdingen? Twee manieren zijn: selectie van nieuw personeel en het creëren van een open (werk)sfeer. Een sollicitant voor een baan in het Sterrenonderwijs wordt alleen dan aangenomen wanneer hij/zij de strategie, organisatie en cultuur onderschrijft. Met andere woorden: de leerkracht wordt alleen aangenomen wanneer de manier van werken van de Sterrenschool bij hem of haar past. De tweede manier is het steeds evalueren van het eigen werk en dat van collega's. Het geven van feedback draagt bij aan een open sfeer, wat het gemakkelijker maakt om op een collega af te stappen voor advies, steun of het delen van spanningen.

Strategisch advies

Samenvattend vraagt de uitwerking van deze strategie om een faciliterende schoolleider, die in gesprek blijft en helder communiceert. Het strategisch advies aan schoolleiders is om een aanpak voor 'gezond werken' te baseren op autonomie, ontwikkelmogelijkheden en een positieve omgang tussen collega's. Deze pijlers zijn toe te passen op bestaande schoolconcepten, nieuwe schoolconcepten als de Sterrenschool lijken dit al te verweven in de schoolorganisatie. De schoolleider kan zo de onmisbare coach zijn op weg naar het 'bevlogenheidsgoud' en het afschudden van de 'burnouttrivaal'.

MEER WETEN?

Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers. Journal of School Psychology, 43*, 495-513.

Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2009). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Bossche, S.N.J. van den (2010). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.